

Buletin Psikologi
2019, Vol. 27, No. 2, 159 – 172
DOI: 10.22146/buletinpsikologi.43267

ISSN 0854-7106 (Print)
ISSN 2528-5858 (Online)
<https://jurnal.ugm.ac.id/buletinpsikologi>

Membangun Konsep Organisasi Autentik: Kajian Meta-Etnografi

A Meta-Ethnography Study of Authentic Organization

Sus Budiharto¹, Fathul Himam², Bagus Riyono³, Arief Fahmi⁴

^{1,2}Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia

^{2,3}Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

⁴Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia

Abstract. Facing the “VUCA world” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), organizations need strategies to sustain and keep growing. The aim of this research is constructing authentic organization as alternative concept for organizations in coping with those rapid changes. However, the concept of authentic organization is not solid yet. This research explores and builds the concept of authentic organization. Using seven steps of meta-ethnography approach for 33 relevant articles, this study offers two main findings: The first is the definition of authentic organization and the second is Truthfulness, Resilience, Uncertainty friendly, and Eminence (“TRUE”) as the aspects of authentic organization.

Keywords: authentic organization; eminence; resilience; truthfulness; uncertainty friendly

Abstrak. Organisasi dihadapkan pada lingkungan yang memiliki karakteristik “VUCA”, (*Volatility* (perubahan yang cepat); *Uncertainty* (tidak menentu); *Complexity* (sangat beragam); *Ambiguity* (tidak jelas)). Organisasi memerlukan strategi untuk menyesuaikan diri dan meningkatkan kemampuan belajar. Kajian ini ingin mengeksplorasi dan membangun konsep organisasi autentik sebagai strategi alternatif bagi organisasi dalam mengantisipasi cepatnya perubahan lingkungan tersebut, yang hingga saat ini kajiannya masih terbatas. Menggunakan tujuh langkah meta-etnografi untuk menganalisis 33 artikel jurnal terseleksi, kajian ini memperoleh dua temuan utama, yaitu definisi tentang organisasi autentik, serta empat aspek dari organisasi autentik, yaitu *Truthfulness* (kejujuran), *Resilience* (ketangguhan), *Uncertainty Friendly* (keramahan terhadap ketidakpastian), dan *Eminence* (keunggulan), yang disingkat sebagai “TRUE”.

Kata kunci: authentic organization; eminence; resilience; truthfulness; uncertainty friendly

Pengantar

Organisasi berada dalam lingkungan dinamis dengan karakteristik perubahan yang sangat cepat (*Volatility*), tidak

menentu (*Uncertainty*), beragam (*Complexity*), dan tidak jelas (*Ambiguity*), disebut dengan “VUCA world”. VUCA world dihadapi oleh organisasi umumnya melalui dua pendekatan, yaitu dengan menyesuaikan diri dan menemukan esensi. Penyesuaian diri dilakukan organisasi antara lain dengan senantiasa

Korespondensi mengenai artikel ini dapat melalui:

¹budiharto@uii.ac.id, ³bagus@ugm.ac.id,

⁴a.fahmie@uii.ac.id

belajar, memunculkan ide baru, merespons perubahan secara produktif, dan melakukan inovasi (Kanter, 1983). Strategi organisasi yang dipilih adalah menghadapi setiap perubahan lingkungan dengan mengutamakan fleksibilitas, adaptif, dan produktivitas. Keunggulan kompetitif bersumber dari kemampuan suatu organisasi untuk belajar lebih cepat daripada perubahan lingkungan. Desain organisasi yang digunakan adalah organisasi pembelajaran (*learning organization*) (Senge, 2006). Organisasi pembelajaran dinilai cukup mewakili teori organisasi kontemporer, yang mampu secara kompatibel dan relevan menghadapi perubahan lingkungan (Luthans, 2011). Organisasi pembelajaran juga memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja finansial organisasi (Ellinger, Ellinger, Yang, & Howton, 2002). Meskipun demikian terdapat keterbatasan dalam desain organisasi pembelajaran, yang nampaknya masih lebih mengutamakan pada elemen-elemen kognitif, belum memberikan perhatian yang cukup pada elemen afektif, yaitu dimensi emosi manusia.

Disamping penyesuaian diri, *VUCA world* juga dihadapi dengan menemukan dan melestarikan esensi organisasi. Esensi organisasi terdiri dari nilai-nilai utama (*core values*) serta tujuan utama (*core purpose*) yang relatif tetap, tidak mudah berubah seiring berjalannya waktu. Perubahan yang terjadi terletak pada praktik-praktik operasional dan kultural (*cultural & operating practices*), serta sasaran dan strategi organisasi yang spesifik (*specific goals & strategies*) dalam menghadapi perubahan lingkungan (Collins & Porras, 2011). Esensi organisasi perlu dicari kembali, ditemukan, disadari, dijaga, dan dikembangkan agar perubahan lingkungan (*VUCA world*) dapat

diantisipasi secara tepat (Shen & Kim, 2012; Bartscht, 2015; Rodriguez & Rodriguez, 2015). Organisasi menjadi lebih kuat ketika mampu menemukan esensinya, serta mampu melibatkan seluruh elemen untuk berkolaborasi mencapai tujuan bersama, yang disebut dengan organisasi autentik (*authentic organization*). Organisasi autentik memfasilitasi seluruh elemen untuk menemukan dan menjaga autentisitasnya dalam rangka memperbaharui dan melakukan reformasi untuk mencapai tujuan luhur bersama. Suatu organisasi dapat dikategorikan autentik apabila karakter, tujuan, dan tindakannya selaras dan saling mendukung satu sama lain (Harquail, 2010).

Literatur yang mendefinisikan secara komprehensif mengenai organisasi autentik hingga saat ini masih terbatas. Karena itu, artikel ini ingin memberikan kontribusi pada definisi organisasi autentik dengan menggunakan metode meta-etnografi. Meta-etnografi merupakan metode induktif untuk mengembangkan sintesis pengetahuan secara interpretatif dengan tujuan membangun konsep tertentu (Noblit & Hare, 1988). Meta-etnografi dapat dilakukan untuk mengembangkan konsep tertentu, seperti konsep tentang perilaku pasien dan komunikasi dengan paramedis (Britten *et al.*, 2002), serta identifikasi karakteristik proses kolaborasi dalam pendidikan profesi (Rice, 2002). Struktur tulisan ini dimulai dengan menunjukkan literatur-literatur terdahulu yang memuat esensi organisasi autentik, diikuti gambaran metode meta-etnografi yang digunakan dalam penelitian ini, sebelum akhirnya memaparkan hasil kajian literatur-literatur terdahulu tentang organisasi yang autentik.

“Organisasi” memiliki arti instrumen, alat, wadah atau media, berasal dari istilah dalam bahasa Yunani, yaitu *ὄργανον*/

organon. Organisasi merupakan instrumen atau wadah suatu kelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai apabila hanya dikerjakan oleh individu (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012; Gudono, 2014). Kajian tentang organisasi umumnya membahas tiga dimensi dalam kerangka berpikirnya, yaitu tentang perilaku, struktur, dan proses (Gibson *et al.*, 2012). Istilah autentik berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, mempunyai arti asli, tulen, sah, dan dapat dipercaya (Setiawan, 2016). Istilah autentik juga berasal dari Bahasa Yunani, yaitu dari kata “*authento*” (*to have full power*), bermakna memiliki kekuatan penuh, serta dari pepatah *γνώθι σεαυτόν/ gnōthi seauton* (*know thyself*), yang memiliki arti kenali dirimu sendiri. Pepatah tersebut terpahat dalam salah satu prasasti Candi Apollo di Delphi (Gardner, Coglisser, Davis, & Dickens, 2011). Terdapat istilah lain yang memiliki kemiripan dengan istilah autentik, yaitu autentisitas (*authenticity*) yang didefinisikan sebagai kemampuan manusia untuk menemukan dirinya yang sejati, serta bertingkah laku selaras dengan kesejatiannya itu dalam kehidupan sehari-hari (Kifer, Heller, Qi, Perunovic, & Galinsky, 2013). Berdasarkan makna dari istilah organisasi dan autentik tersebut, maka dapat dirumuskan bahwa organisasi autentik ialah organisasi yang memiliki perilaku, struktur, dan proses, yang didasari oleh kemampuannya menemukan kesejatiannya dalam rangka mencapai tujuan serta menghadapi perubahan lingkungan.

Organisasi autentik memiliki tiga karakteristik utama, yaitu memiliki identitas yang kuat (*possess a sense of identity*), mengamalkan nilai yang diyakini (*obsessively live their values*), serta para pemimpinnya menjadi teladan dalam mengamalkan nilai-nilai organisasi (*the*

leaders model the company's values) (Goffee & Jones, 2015). Berdasarkan salah satu hasil kajian diketahui bahwa organisasi autentik memiliki enam aspek, yaitu *Different*, *Radical honesty*, *Extra value*, *Authenticity*, *Meaning*, dan *Simple rules*, dapat disingkat dengan istilah *DREAMS*. Aspek *Different* memiliki arti bahwa organisasi autentik mampu memfasilitasi anggotanya untuk menjadi dirinya sendiri sesuai konsep dan citra dirinya, sehingga merasa nyaman ketika mengungkapkan dan menganalisis permasalahan menggunakan sudut pandang yang berbeda dengan rekan kerjanya di dalam organisasi. Aspek *Radical Honesty* memiliki makna bahwa organisasi autentik menyampaikan komunikasi secara terbuka dan jujur, sehingga semua elemen dapat mengetahui hal yang sesungguhnya terjadi dalam perilaku dan proses organisasi. Aspek *Extra Value* memiliki arti bahwa organisasi autentik mampu mengembangkan potensi dan kepribadian para anggotanya, sehingga merasakan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik serta meyakini nilai hidup yang diperjuangkan. Aspek *Authenticity* mengandung makna bahwa organisasi autentik memfasilitasi para anggotanya untuk menemukan konsep dan jati dirinya yang sejati. Aspek *Meaning*, maksudnya ialah bahwa organisasi autentik memberi kesempatan bagi para anggotanya untuk menemukan makna dalam pekerjaannya, sehingga motivasinya meningkat. Aspek *Simple Rules*, yaitu bahwa organisasi autentik senantiasa membuat kebijakan yang memungkinkan para anggotanya diperlakukan secara adil, serta menjalani aturan yang jelas, tidak berbelit-belit (Goffee & Jones, 2015). Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan tersebut, maka tujuan kajian ini adalah ingin membangun konsep tentang organisasi autentik,

meliputi definisi dan aspek-aspek dari organisasi autentik.

Pembahasan

Pengertian dan aspek organisasi autentik dikaji melalui metode etnografi. Berdasarkan penjelasan Noblit & Hare (1988) tentang tahapan meta-etnografi, maka artikel-artikel jurnal yang akan dikaji dikumpulkan dan dianalisis melalui tujuh langkah, sebagai berikut. Pertama, memulai proses kajian (*getting started*). Kajian dimulai dengan mencari, membaca, mengumpulkan, dan mengidentifikasi laporan penelitian atau kajian yang dimuat dalam jurnal internasional yang menuliskan istilah "*authentic organization*" sebagai sumber data. Berdasarkan pelacakan artikel jurnal yang dapat diakses melalui fasilitas *e-journal data base*,

diketahui terdapat istilah lain yang memiliki makna serupa dengan istilah "*authentic organization*", yaitu "*authentic corporate*" dan "*authentic enterprise*". Terdapat ratusan artikel yang memuat istilah "*authentic organization*", "*authentic corporate*", dan "*authentic enterprise*" di dalam isi laporannya, seperti yang dapat dilihat dalam Tabel 1.

Kedua, melakukan proses memutuskan yang relevan (*deciding what is relevant to the initial interest*). Berdasarkan ratusan jumlah artikel yang telah diketahui dalam Tabel 1, perlu diputuskan artikel jurnal yang relevan digunakan sebagai sumber data yang terseleksi untuk dianalisis, yaitu hanya yang memuat penjelasan tentang makna dan/atau indikator organisasi autentik, sebagaimana dapat dilihat dalam Tabel 2.

Tabel 1.

Daftar Artikel yang Memuat Istilah "*Authentic Organization*", "*Authentic Corporate*", dan "*Authentic Enterprise*" dalam Isi Laporannya.

No	<i>E-journal databases</i>	Jumlah artikel yang memuat istilah		
		" <i>authentic organization</i> "	" <i>authentic corporate</i> "	" <i>authentic enterprise</i> "
1.	<i>Ebsco</i>	2	1	2
2.	<i>Emerald Insight</i>	13	15	5
3.	<i>Proquest</i>	21	32	13
4.	<i>Sage Journals</i>	6	6	2
5.	<i>Science Direct</i>	11	6	5
6.	<i>Scopus</i>	7	11	6
7.	<i>Springer Link</i>	12	12	1
8.	<i>Taylor & Francis</i>	7	9	17
Jumlah		79	92	51
total		222		

Keterangan: data diakses pada bulan Maret - Oktober 2018

Tabel 2.

Artikel yang Dipilih untuk Dianalisis Berdasarkan Pencarian terhadap Pengertian dan Indikator Organisasi Autentik

No	Pengertian Istilah	Jumlah artikel
1.	<i>Authentic organization</i>	20
2.	<i>Authentic corporate</i>	8
3.	<i>Authentic enterprise</i>	5

Keterangan: data diakses pada bulan Maret - Oktober 2018

Ketiga, membaca artikel terseleksi (*reading the studies*). Artikel yang telah dipilih sebagai sumber data dibaca, dicari, dan ditemukan kalimat yang mengandung penjelasan tentang makna dan/atau indikator organisasi autentik. Kalimat tersebut diambil kata-kata kuncinya

sebagai tema tentang makna organisasi autentik. Rangkuman tema yang berasal dari kata-kata kunci yang ditemukan berdasarkan makna “*authentic organization*”, “*authentic corporate*”, dan “*authentic enterprise*” terdapat dalam tabel 3.

Tabel 3.

Tema-tema yang Ditemukan mengenai Makna Organisasi Autentik

No	Penulis	Kata-kata kunci tentang makna organisasi autentik
1.	(Duignan & Bhindi, 1997)	a. <i>encourage and celebrate moral and ethical behaviours</i> b. <i>a genuine desire for cooperation, collaboration and sharing in a spirit of honesty, integrity, equity and justice</i> c. <i>a need to match the rhetoric with action.</i> d. <i>a schizophrenic organization – (no match between rhetoric and actions)</i>
2.	(Romme, 2003)	a. <i>experience & create organizational roles, procedures, leadership, group dynamics and performance directly</i> b. <i>creating real task interdependencies</i>
3.	(Romme & Putzel, 2003)	<i>substantial task interdependency</i>
4.	(Buchholz & Rosenthal, 2005)	<i>shared values or goals, the overreaching goal of an organization</i>
5.	(Stoker & Tusinski, 2006)	a. <i>seek to find the truth, not settle for an artificial agreement</i> b. <i>achieve authority through their appeal to universal values and loyalties</i>
6.	(Maak, 2007)	a. <i>higher level of trust,</i> b. <i>ultimately a reputation as a concerned, responsible, caring</i>
7.	(Manning, 2010)	<i>being committed to experiential knowledge cumulatively learned on the job</i>
8.	(McShane & Cunningham, 2012)	<i>true to self</i>
9.	(Petit & Bollaert, 2012)	a. <i>provide open access to information, resources, support, and equal opportunity for everyone to learn and develop</i> b. <i>contrasts to the context of tyranny dominated by fear and dissimulation</i>
10.	(Shen & Kim, 2012)	a. <i>act genuinely and do not manipulate their publics</i> b. <i>true to themselves</i> c. <i>is characterized as truthful, transparent, and consistent</i> d. <i>to sustain long-term quality relationships with their publics.</i>
11.	(Mohammad, Thabtah, & McCluskey, 2014)	<i>real organization</i>
12.	(Goffee & Jones, 2015a)	<i>allow and encourage us to be our best selves</i>

No	Penulis	Kata-kata kunci tentang makna organisasi autentik
13.	(Taiminen, Luoma-aho, & Tolvanen, 2015)	a. <i>true to themselves</i>
14.	(Wetzel, 2015)	b. <i>genuine, truthful and consistent</i> <i>having an uncertainty-accepting, error- and community-friendly leadership</i>
15.	(Marjanovic, 2016)	<i>real learning and managerial task interdependences between all participants</i>
16.	(Rosenbaum, Cheng, & Wong, 2016)	<i>inauthentic organizations imitate authentic organizations</i>
17.	(Santos, Passos, & Uitdewilligen, 2016)	<i>real organization</i>
18.	(Lee & Kim, 2017)	<i>can be recognized by the employees through various channels (personal experiences of business systems and compensation systems, organizational treatment, culture, norms, and personal development)</i>
19.	(Pless, Maak, & Harris, 2017)	a. <i>practise dignity</i> b. <i>treat others with dignity,</i> c. <i>creating more human</i>
20.	(Sisson & Bowen, 2017)	a. <i>communicated with good intention</i> b. <i>offering to pay the taxes owed, even if the company did not turn a profit.</i>
21.	(Wang, 2002)	<i>real organization</i>
22.	(Whisman, 2009)	a. <i>are driven by their core values and guiding principles</i> b. <i>a model for sustainable relationships with their core constituencies.</i>
23.	(Driver, 2006)	<i>ethical organization</i>
24.	(Liedtka, 2008)	<i>improving both the moral good and the business outcomes of an institution simultaneously</i>
25.	(Mazutis & Slawinski, 2015)	<i>authentic corporate vs corporate malfeasance</i>
26.	(Simms, 2006)	<i>focus on individual and systemic wholeness.</i>
27.	(Theunissen, 2014)	<i>co-creational in nature</i>
28.	(Greyser, 2009)	<i>conforming to fact, and therefore worthy of trust, reliance, or belief</i>
29.	(Erler & Hope, 2014)	<i>autonomous self-determination and self-creation</i>
30.	(Sisson, 2017)	a. <i>convey authenticity</i> b. <i>shift from changing perceptions to changing realities</i>
31.	(Sternemann, Didic, & Hofer, 1999)	<i>processes with data describing the real situation and not obsolete information</i>
32.	(Masood, Weston, & Rahimifard, 2013)	<i>systems that exhibit concurrency, parallelism, synchronization, non-determinism and resource sharing features</i>
33.	(Men & Tsai, 2014)	a. <i>can be imbued with a unique character and a genuine personality, and in turn be perceived as a corporate person</i> b. <i>publics are highly engaged with a company on the corporate SNS pages</i> c. <i>the organization as a personal friend</i>

Keempat, mengetahui keterkaitan antar sumber data (*determining how the studies are related*). Keterkaitan antar tema diklasifikasikan berdasarkan tujuan kajian yaitu tentang membangun konsep organisasi autentik melalui definisi dan

aspeknya. Kata-kata kunci tentang makna organisasi autentik yang telah ditemukan dalam Tabel 3, dirangkum, diklasifikasikan, dan ditemukan esensinya sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.

Tabel 4.
Esensi Organisasi Autentik

No	Kata-kata kunci	Esensi organisasi autentik
1.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>encourage and celebrate moral and ethical behaviours</i> b. <i>a genuine desire for co-operation, collaboration and sharing in a spirit of honesty, integrity, equity and justice</i> c. <i>genuine, truthful and consistent, showed genuineness</i> d. <i>act genuinely and do not manipulate their publics</i> e. <i>a need to match the rhetoric with action</i> f. <i>shared values or goals, are driven by their core values and guiding principles</i> g. <i>seek to find the truth, not settle for an artificial agreement</i> h. <i>higher level of trust, true to self, true to themselves</i> i. <i>conforming to fact, and therefore worthy of trust, reliance, or belief</i> j. <i>is characterized as truthful, transparent, and consistent</i> k. <i>real organization, ethical organization</i> 	Truthful
2.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>creating real task interdependencies, substantial task interdependency, real learning and managerial task interdependencies between all participants</i> b. <i>being committed to experiential knowledge cumulatively learned on the job</i> c. <i>provide open access to information, resources, support, and equal opportunity for everyone to learn and develop</i> d. <i>can be recognized by the employees of an organization through various channels</i> e. <i>allow and encourage us to be our best selves allow and encourage us to be our best selves</i> f. <i>having an uncertainty-accepting, error-and community-friendly leadership</i> g. <i>can be imbued with a unique character and a genuine personality, and in turn be perceived as a corporate person</i> h. <i>the organization as a personal friend</i> 	Uncertainty friendly
3.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>the overreaching goal of an organization</i> b. <i>achieve authority through their appeal to universal values and loyalties</i> c. <i>ultimately a reputation as a concerned, responsible, caring</i> d. <i>experience & create organizational roles, procedures, leadership, group dynamics and performance directly</i> e. <i>practise dignity and treat others with dignity creating more human organizations</i> f. <i>communicated with good intention.</i> g. <i>publics are highly engaged with a company on the corporate SNS pages</i> h. <i>improving both the moral good and the business outcomes simultaneously</i> a. <i>co-creational in nature</i> 	Eminent

No	Kata-kata kunci	Esensi organisasi autentik
4.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>to sustain long-term quality relationships with their publics</i> b. <i>a model for sustainable relationships with their core constituencies</i> c. <i>focus on individual and systemic wholeness</i> d. <i>autonomous self-determination and self-creation</i> e. <i>systems that exhibit concurrency, parallelism, synchronization, non-determinism and resource sharing features</i> f. <i>processes with data describing the real situation and not obsolete information</i> g. <i>offering to pay the taxes owed, even if the company did not turn a profit.</i> h. <i>shift from changing perceptions to changing realities</i> 	<i>Resilient</i>
5	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>a schizophrenic organization – (no match between rhetoric and actions)</i> b. <i>contrasts to the context of tyranny dominated by fear and dissimulation</i> c. <i>inauthentic organizations imitate authentic organizations</i> d. <i>authentic corporate vs corporate malfeasance</i> 	<i>Anti-thesis of authentic organization</i>

Kelima, mentranslasikan hasil kajian (*translating the studies into one another*). Tahap ini dilakukan dengan menerjemahkan hasil-hasil kajian yang telah ditemukan kaitannya dalam tahap sebelumnya menjadi tema-tema tertentu terkait dengan pengertian dan aspek-aspek dari faktor organisasi autentik. Berdasarkan data dalam Tabel 4. diketahui bahwa hasil penerjemahan yang diperoleh menunjukkan tema-tema antara lain bahwa organisasi autentik adalah organisasi yang mempunyai esensi karakteristik *truthful* (jujur), *uncertainty friendly* (ramah terhadap ketidakpastian), *eminent* (unggul), dan *resilient* (tangguh). Organisasi autentik bukan merupakan organisasi yang memiliki karakteristik *schizophrenic* (tidak konsisten), *tyranny* (sewenang-wenang), *inauthentic* (peniru), dan *malfeasance* (menyimpang).

Karakteristik *truthful* dalam organisasi autentik merupakan rangkuman dari kata-kata kunci tulus (*genuine*), jujur, konsisten, bermoral, etis, integritas, setara, adil, memiliki nilai dan tujuan yang mulia, benar, dipercaya, tidak memanipulasi publik, setia, transparan, asli, dan sesuai fakta. Karakteristik *uncertainty friendly* dalam organisasi autentik merupakan

rangkuman dari kata-kata kunci sistem yang terbuka, ramah, interdependen, memfasilitasi dan memberi dukungan anggota untuk saling belajar, bekerja sama, dan berkembang, melibatkan dan mendorong anggota untuk menjadi yang terbaik, serta mampu menerima ketidakpastian. Karakteristik *eminent* dalam organisasi autentik merupakan rangkuman dari kata-kata kunci terkemuka, memiliki reputasi yang baik, peduli, bertanggung jawab, beradab, bermartabat, berprestasi, diakui, dihormati, serta menjadi rujukan. Karakteristik *resilient* dalam organisasi autentik merupakan rangkuman dari kata-kata kunci tangguh, mampu mempertahankan hubungan berkualitas, berkelanjutan, dan berorientasi jangka panjang.

Keenam, mensintesiskan hasil translasi (*Synthesizing translations*). Berdasarkan hasil translasi yang ditelaah diketahui dari tahap sebelumnya, dapat disintesis bahwa organisasi autentik ialah organisasi yang mampu menemukan dan melestarikan nilai utama yang diyakini sejati dan abadi, yang mendasari proses dan pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak, sehingga mampu senantiasa beradaptasi serta menjadi

rujukan dalam dunia yang berubah. Semua elemen dalam organisasi memiliki keinginan tulus untuk saling bekerja sama dan berbagi dalam semangat kejujuran, keterbukaan, ketangguhan, dan tanggung jawab dari waktu ke waktu. Organisasi autentik bukan organisasi yang tidak konsisten (*schizophrenic*), sewenang-wenang (*tyranny*), peniru (*inauthentic*), dan menyimpang (*malfeasance*).

Aspek-aspek dalam organisasi autentik adalah kejujuran (*truthfulness*), keramahan terhadap ketidakpastian (*uncertainty friendly*), ketangguhan (*resilience*), dan keunggulan (*eminence*) sebagaimana dapat dilihat dalam Tabel 5.

Aspek *truthfulness* mengandung makna bahwa organisasi autentik adalah organisasi yang dilandasi nilai sejati yang abadi seperti ketulusan, kejujuran, integritas, kesetaraan, keadilan, kebenaran, kepercayaan, kesetiaan, kesetiaan, konsistensi, transparansi, etika yang kuat, serta tidak memanipulasi publik. Aspek *uncertainty friendly* menunjukkan bahwa organisasi autentik merupakan organisasi memiliki sistem yang terbuka, interdependen, memfasilitasi, dan memberi dukungan anggota untuk saling belajar, bekerja sama, berkembang. Organisasi mampu melakukan refleksi, memiliki

fleksibilitas, dan mampu menerima ketidakpastian dalam rangka melibatkan dan mendorong anggota untuk berjuang, melakukan inovasi, dan menjadi yang terbaik. Aspek ketangguhan (*resilience*) memiliki makna bahwa organisasi autentik merupakan organisasi yang tangguh, membuat anggota merasa bahagia dan bersyukur, sehingga membawa berkah, serta mampu mempertahankan relasi yang berkualitas, berkelanjutan, dan berorientasi jangka panjang. Aspek keunggulan (*eminence*) menunjukkan bahwa organisasi autentik merupakan organisasi yang unggul, terkemuka, memiliki reputasi yang baik, peduli, bertanggung jawab, beradab, bermartabat, berprestasi, diakui, dihormati, serta serta menginspirasi dan menjadi rujukan bagi organisasi lain.

Ketujuh, *Expressing the synthesis*. Organisasi autentik adalah organisasi yang mampu menemukan dan melestarikan nilai utama yang diyakini sejati dan abadi, yang mendasari proses dan pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak, sehingga mampu senantiasa beradaptasi serta menjadi rujukan dalam dunia yang berubah. Pengertian organisasi autentik yang dibangun dalam kajian ini sejalan dengan kajian tentang organisasi hebat (*great companies*) yang melestarikan

Tabel 5.
Aspek-Aspek Organisasi Autentik

Aspek	Ciri Perilaku
1. <i>Truthfulness</i>	ketulusan, kejujuran, integritas, kesetaraan, keadilan, kebenaran, kepercayaan, kesetiaan, kepercayaan, konsistensi, transparansi, etika yang kuat
2. <i>Resilience</i>	ketangguhan, keberkahan, kesejahteraan, berkualitas, berkelanjutan, berorientasi jangka panjang
3. <i>Uncertainty friendly</i>	keterbukaan, interdependen, belajar, kerja sama, refleksi, fleksibilitas, toleran terhadap ketidakpastian, <i>adjustability</i>
4. <i>Eminence</i>	keunggulan, kemandirian, kepedulian, inovatif, bertanggung jawab, beradab, bermartabat, berprestasi, diakui, dihormati, menginspirasi, menjadi rujukan

nilai dan tujuan intinya, sementara strategi organisasi dan praktik operasionalnya beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hal ini merupakan kombinasi yang baik dari melestarikan ideologi inti organisasi dan menstimulasi kemajuan (*preserve the core and stimulate progress*) (Collins, 2001). Organisasi autentik yang ditemukan dalam kajian ini juga sejalan dengan kajian tentang organisasi visioner (*visionary company*), yaitu organisasi yang dihargai dan diakui secara luas oleh organisasi lain, mempunyai catatan panjang dalam memberikan pengaruh terhadap lingkungannya (Collins & Porras, 2011).

Aspek-aspek dalam organisasi autentik adalah *Truthfulness* (kejujuran), *Resilience* (ketangguhan), *Uncertainty friendly* (keramahan terhadap ketidakpastian), dan *Eminence* (keunggulan), dapat disingkat sebagai “TRUE”. Istilah “TRUE” mengandung makna antara lain sejati, benar, dan autentik. Empat aspek organisasi autentik yang ditemukan dalam kajian ini nampaknya senada dengan tiga aspek *authentic enterprise* yang terdiri dari *truthful*, *transparent*, dan *consistent* (Shen & Kim, 2012). Perbedaannya, dalam kajian ini aspek transparan dan konsisten termasuk dalam indikator dari aspek *truthfulness*. Empat aspek yang disingkat TRUE tersebut nampaknya sedikit berbeda dengan temuan tentang aspek DREAMS (*Different, Radical honesty, Extra value, Authenticity, Meaning, Simple rules*) menurut kajian Goffee & Jones (2015). Meskipun demikian terdapat aspek yang memiliki kesamaan maksud, antara lain aspek *truthfulness* dan *radical honesty*, yang intinya adalah kejujuran.

Organisasi autentik memiliki potensi atau modalitas berupa kejujuran (*truthfulness*) yang merupakan nilai inti (*core values*). Kejujuran merupakan

landasan yang dimiliki organisasi, ketika dalam perjalanan hidupnya menghadapi perubahan lingkungan yang tidak menentu (*VUCA World*). Organisasi autentik menghadapi lingkungan yang tidak menentu menggunakan strategi yang ramah (*uncertainty friendly*), dengan berkolaborasi yang dilandasi kejujuran dan keaslian, tidak ikut-ikutan organisasi lain (*anut grubyug*). Ketika diuji dengan perubahan dan ketidakpastian lingkungan, organisasi autentik tetap berpegang teguh pada kejujurannya. Organisasi autentik terbuka, fleksibel, dan *adjustable* dalam menghadapi *VUCA world*, dengan tetap dilandasi kejujuran sebagai nilai inti organisasi. Keteguhan organisasi dalam menjaga autentisitasnya saat menghadapi perubahan memungkinkan organisasi memiliki ketahanan dan ketangguhan (*resilient*). Aspek Ketangguhan ini berhubungan dengan dua aspek yang telah dijelaskan sebelumnya sekaligus, yakni aspek kejujuran dan keramahan terhadap ketidakpastian. Ketangguhan organisasi autentik terjadi ketika organisasi tetap mampu menjaga nilai intinya, yaitu kejujuran, saat menghadapi ujian berat ketidakpastian lingkungan (*uncertainty*). Ketangguhan organisasi dalam menghadapi *VUCA world* dapat terjadi, karena memiliki landasan dasar/akar yang kuat, yaitu kejujuran (*truthfulness*).

Aspek yang keempat dialami organisasi autentik berdasarkan dinamika gerakan antar ketiga aspek, yaitu kejujuran, keramahan terhadap perubahan, dan ketangguhan, maka dampaknya organisasi akan terus berjalan, berkembang, memiliki keunggulan dan reputasi yang baik (*eminence*). Organisasi autentik mampu menjadi teladan, menginspirasi organisasi lain, menjadi contoh, menjadi *resources*, tempat belajar (*benchmark*), dll. Keunggulan (*eminence*) organisasi autentik

menjadi indikator tentang kuatnya ketiga aspek lainnya, yaitu *truthfulness*, *uncertainty friendly*, dan *resilience*.

Organisasi mengalami dinamika jatuh dan bangun, pasang dan surut dalam kehidupannya. Organisasi bisa jadi tidak terus-menerus mengalami kesuksesan. Karena senantiasa menjaga keramahan terhadap perubahan, serta memiliki ketangguhan dalam mengantisipasi perubahan dengan dilandasi kejujuran, meskipun surut atau suatu ketika mengalami penurunan performa, maka organisasi autentik tetap memiliki keunggulan dan reputasi yang baik. Jika dianalogikan dengan organisasi di dunia olah raga, organisasi autentik bisa jadi suatu ketika mengalami kekalahan dalam suatu pertandingan, tidak selalu menang dalam bertanding, namun kemudian mampu bangkit dengan tetap menjaga kejujuran dan sportivitas, maka organisasi tersebut memiliki keunggulan dan reputasi yang baik.

Penutup

Organisasi autentik adalah organisasi yang mampu menemukan dan melestarikan nilai utama yang diyakini sejati yang mendasari proses dan pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak, sehingga mampu senantiasa beradaptasi serta menjadi rujukan dalam dunia yang berubah. Aspek-aspek dalam organisasi autentik adalah *Truthfulness* (kejujuran), *Resilience* (ketangguhan), *Uncertainty Friendly* (keramahan terhadap ketidakpastian), dan *Eminence* (keunggulan), yang disingkat sebagai “TRUE”. Direkomendasikan kajian selanjutnya tentang penyusunan alat ukur tentang organisasi autentik yang diketahui validitas dan reliabilitasnya, sehingga dapat dijadikan

acuan teoretis dan empiris terkait konsep dan pengukuran organisasi autentik.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih disampaikan kepada Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia dan Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Islam Indonesia atas bantuan pendanaan melalui Skema Penelitian Disertasi Doktor tahun 2018, serta Dr.Eng. Muhammad Kunta Biddinika, M.Eng. (*Takahashi Laboratory, School of Environment and Society, Tokyo Institute of Technology*) untuk diskusi dan bantuan teknis publikasi penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Bartscht, J. (2015). Why system must explore the unknown to survive in VUCA environments. *Kybernetes*, 44(2), 253–270. doi: [10.1108/K-09-2014-0189](https://doi.org/10.1108/K-09-2014-0189)
- Britten, N., Campbell, R., Pope, C., Donovan, J., Morgan, M., & Pill, R. (2002). Using meta ethnography to synthesise qualitative research: a worked example. *Journal of Health Services Research & Policy*, 7(4), 209–215. doi: [10.1258/135581902320432732](https://doi.org/10.1258/135581902320432732)
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 137–148. doi: [10.1007/s10551-005-1393-8](https://doi.org/10.1007/s10551-005-1393-8)
- Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2011). *Built to last. Successfull habits of vionary companies* (EPub Editi). New York: HarperCollins Publishers Inc. Retrieved from

- <http://www.harpercollins.com>
- Driver, M. (2006). Beyond the stalemate of economics versus ethics: Corporate social responsibility and the discourse of the organizational self. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 337–356. doi: [10.1007/s10551-006-0012-7](https://doi.org/10.1007/s10551-006-0012-7)
- Duignan, P. A., & Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: an emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195–209. doi: [10.1108/09578239710170119](https://doi.org/10.1108/09578239710170119)
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5–22. doi: [10.1002/hrdq.1010](https://doi.org/10.1002/hrdq.1010)
- Erler, A., & Hope, T. (2014). Mental disorder and the concept of authenticity. *Philosophy, Psychiatry, & Psychology*, 21(3), 219–232. doi: [10.1353/ppp.2014.0032](https://doi.org/10.1353/ppp.2014.0032)
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.09.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007)
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations. Behavior, structure, processes* (Fourteenth). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Goffee, R., & Jones, G. (2015). *Why should anyone work here? What it takes to create an authentic organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590–602. doi: [10.1108/00251740910959431](https://doi.org/10.1108/00251740910959431)
- Gudono. (2014). *Teori organisasi*. (Edisi 3). Yogyakarta: BPFE.
- Harquail, C. V. (2010). What is an authentic organization?: An elevator speech. Retrieved from <http://authenticorganizations.com/harquail/2010/11/17/what-is-an-authentic-organization-an-elevator-speech/#sthash.6vXgWusx.dpbs>
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kifer, Y., Heller, D., Qi, W., Perunovic, E., & Galinsky, A. D. (2013). The good life of the powerful: The experience of power and authenticity enhances subjective well-being. *Psychological Science*, 24(3), 280–288. doi: [10.1177/0956797612450891](https://doi.org/10.1177/0956797612450891)
- Lee, Y., & Kim, J. N. (2017). Authentic enterprise, organization-employee relationship, and employee-generated managerial assets. *Journal of Communication Management*, 21(3), 236–253. doi: [10.1108/JCOM-02-2017-0011](https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2017-0011)
- Liedtka, J. (2008). Strategy making and the search for authenticity. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 237–248. doi: [10.1007/s10551-007-9415-3](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9415-3)
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior. An evidence-based approach*. (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343. doi: [10.1007/s10551-007-9510-5](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5)
- Manning, P. (2010). Explaining and developing social capital for

- knowledge management purposes. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 83–99. doi: [10.1108/13673271011015589](https://doi.org/10.1108/13673271011015589)
- Marjanovic, O. (2016). Designing innovative education through action design research: Method and application for teaching design activities in large lecture environments. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 17(2), 22–50.
- Masood, T., Weston, R., & Rahimifard, A. (2013). A model-driven approach to enabling change capability in SMEs. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 69(1–4), 805–821. doi: [10.1007/s00170-013-4853-9](https://doi.org/10.1007/s00170-013-4853-9)
- Mazutis, D. D., & Slawinski, N. (2015). Reconnecting business and society: Perceptions of authenticity in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 137–150. doi: [10.1007/s10551-014-2253-1](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2253-1)
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81–100. doi: [10.1007/s10551-011-1064-x](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1064-x)
- Men, L. R., & Tsai, W. H. S. (2014). Perceptual, attitudinal, and behavioral outcomes of organization–public engagement on corporate social networking sites. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 417–435. doi: [10.1080/1062726X.2014.951047](https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.951047)
- Mohammad, R. M., Thabtah, F., & McCluskey, L. (2014). Predicting phishing websites based on self-structuring neural network. *Neural Computing and Applications*, 25(2), 443–458. doi: [10.1007/s00521-013-1490-z](https://doi.org/10.1007/s00521-013-1490-z)
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 265–283. doi: [10.1007/s10551-011-1097-1](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1097-1)
- Pless, N. M., Maak, T., & Harris, H. (2017). Art, ethics and the promotion of human dignity. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 223–232. doi: [10.1007/s10551-017-3467-9](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3467-9)
- Rice, E. H. (2002). The collaboration process in professional development schools results of a meta-ethnography, 1990-1998. *Journal of Teacher Education*, 53(1), 55–67.
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders." *Journal of Management Development*, 34(7), 854–866. doi: [10.1108/JMD-09-2013-0110](https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110)
- Romme, A. G. L. (2003). Organizing education by drawing on organization studies. *Organization Studies*, 24(5), 697–720. doi: [10.1177/0170840603024005002](https://doi.org/10.1177/0170840603024005002)
- Romme, A. G. L., & Putzel, R. (2003). Designing management education: Practice what you teach. *Simulation and Gaming*, 34(4), 512–530. doi: [10.1177/1046878103258202](https://doi.org/10.1177/1046878103258202)
- Rosenbaum, M. S., Cheng, M., & Wong, I. A. (2016). Retail knockoffs: Consumer acceptance and rejection of inauthentic retailers. *Journal of Business Research*, 69(7), 2448–2455. doi: [10.1016/j.jbusres.2016.01.015](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.015)
- Santos, C. M., Passos, A. M., & Uitdewilligen, S. (2016). When shared cognition leads to closed minds: Temporal mental models, team

- learning, adaptation and performance. *European Management Journal*, 34(3), 258–268. doi: [10.1016/j.emj.2015.11.006](https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.006)
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Setiawan, E. (2016). Kamus Besar Bahasa Indonesia. Retrieved from <http://kbbi.web.id/autentik>
- Shen, H., & Kim, J. (2012). The authentic enterprise: Another buzz word, or a true driver of quality relationships? *Journal of Public Relations Research* (Goffee & Jones, 2015), 24(4), 371–389. doi: [10.1080/1062726X.2012.690255](https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.690255)
- Simms, M. (2006). The citizen factor. Engaging the language of citizenship in a global classroom. *Journal of Hispanic Higher Education*, 5(2), 171–183. doi: [10.1177/1538192705285468](https://doi.org/10.1177/1538192705285468)
- Sisson, D. C. (2017). Inauthentic communication, organization-public relationships, and trust: A content analysis of online astroturfing news coverage. *Public Relations Review*, 43(4), 788–795. doi: [10.1016/j.pubrev.2017.05.003](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.003)
- Sisson, D. C., & Bowen, S. A. (2017). Reputation management and authenticity: A case study of Starbucks' UK tax crisis and "#SpreadTheCheer" campaign. *Journal of Communication Management*, 21(3), 287–302. doi: [10.1108/JCOM-06-2016-0043](https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2016-0043)
- Sternemann, K. H., Didic, M. M., & Hofer, H. (1999). Simulation of a torque converter production considering quality attributes. *Computers in Industry*, 40(2), 259–265. doi: [10.1016/S0166-3615\(99\)00029-9](https://doi.org/10.1016/S0166-3615(99)00029-9)
- Stoker, K. L., & Tusinski, K. A. (2006). Reconsidering public relations' infatuation with dialogue: Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity. *Journal of Mass Media Ethics*, 21(2–3), 156–176. doi: [10.1080/08900523.2006.9679731](https://doi.org/10.1080/08900523.2006.9679731)
- Taiminen, K., Luoma-aho, V., & Tolvanen, K. (2015). The transparent communicative organization and new hybrid forms of content. *Public Relations Review*, 41(5), 734–743. doi: [10.1016/j.pubrev.2015.06.016](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.016)
- Theunissen, P. (2014). Co-creating corporate identity through dialogue: A pilot study. *Public Relations Review*, 40(3), 612–614. doi: [10.1016/j.pubrev.2014.02.026](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.026)
- Wang, F. K. (2002). Designing a case-based e-learning system: What, how and why. *Journal of Workplace Learning*, 14(1), 30–43. doi: [10.1108/13665620210422415](https://doi.org/10.1108/13665620210422415)
- Wetzel, R. (2015). "Who am I and if so, how many?" Notes on the myth of leadership authenticity. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 13(1), 41–52.
- Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 367–370. doi: [10.1108/10610420910981846](https://doi.org/10.1108/10610420910981846)